



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Alineamiento cognitivo para la ejecución de la estrategia de un Cluster

Díaz Buenaventura, Liliana M.

2013

Cita APA: Díaz Buenaventura, L. (2013). Alineamiento cognitivo para la ejecución de la Estrategia de un cluster. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.  
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



*Universidad de Buenos Aires*  
*Facultad de Ciencias Económicas*



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE MARKETING Y**  
**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**TRABAJO FINAL**

**ALINEAMIENTO COGNITIVO PARA LA EJECUCIÓN DE LA**  
**ESTRATEGIA DE UN CLUSTER**

**Tutor: Dr. Alberto Levy**

**Alumno: Liliana Margarita Díaz Buenaventura**

**Buenos Aires, Argentina. Noviembre de 2013**

*Calificación final (10) (Diez)*  
*Alberto Levy*  
*21.XI.13*

## DECLARACIÓN DE COMPROMISO

"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".



Liliana Margarita Díaz B.

Noviembre de 2013

Buenos Aires, Argentina

## Tabla de Contenido

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>PLANTEO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>10</b>
<b>6.</b>	<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>11</b>
<b>7.</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>12</b>
<b>8.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>9.</b>	<b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
9.1	EL CLUSTER COMO GENERADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	20
9.2	CULTURA Y CLUSTER.....	21
9.3	GESTIÓN Y CLUSTER.....	23
9.4	ESTRATEGIAS DE CLUSTERS EN EL MUNDO: BASADAS EN EL CONOCIMIENTO	24
9.4.1	Cluster Ezagutzaren Clusterra – País Vasco, España.....	24
9.4.2	Polo Tecnológico de Rosario – Rosario, Argentina.....	26
9.4.3	Cluster Ijalti – Guadalajara, México.....	27
9.5	MODELO DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA UN CLUSTER.....	27
9.5.1	Definir la Misión.....	28.
9.5.2	Informar la Misión y la Estrategia.....	30
9.5.3	Planificar las Acciones.....	30
9.5.4	Crear Plataformas de Información y Medios de Comunicación Internos.....	30
9.5.5	Aprender las mejores prácticas mediante transferencia de conocimiento.....	31
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>11</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>12</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>13</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso que día a día toma más fuerza como factor primordial para la gestión y la cultura empresarial. Por este motivo, el diseño de un plan de gestión para un cluster, se convierte en un requisito obligatorio para el mejoramiento de los flujos de información y para el alineamiento de los mapas mentales de quienes lo integran.

El establecimiento de nuevas formas de asociación empresarial es un tema que, al igual que la comunicación, toma cada vez más importancia para potenciar el desarrollo competitivo de las compañías. Es así como se crea el cluster, descrito como la concentración de empresas e instituciones que se encuentran interconectadas con el fin de optimizar su negocio y contribuir al crecimiento económico de un sector, ciudad, país o región.

Por lo anterior, se desprende la idea de diseñar un modelo de gestión interna que, alinee cognitivamente a los miembros que componen la estructura organizacional de las empresas o instituciones que conforman un cluster, ejecutando las estrategias que planteen sus diferentes decisores, previo análisis de sus mapas o guiones mentales.

El contenido, expondrá por qué es relevante un modelo de gestión, teniendo como principio la alineación de todos los actores de una organización.

### **El modelo PENTA**

A través del modelo PENTA, introducido por el Dr. Alberto Levy, se analizará, comprenderá e identificará cuál es la posición estratégica de las

compañías que constituyen un cluster, basándose principalmente en dos de las dimensiones que integran dicho modelo: la gestión y la cultura.

El PENTA como instrumento apto para el entendimiento de Sistemas Socio Técnicos Complejos – SSTC, facilitará la comprensión de situaciones que se presentan al interior de las compañías: por qué se toman cierto tipo de decisiones y no otras para lograr resultados deseados, por qué la gestión se lleva a cabo de manera no sistémica, cuál es el valor que otorgan las empresas a los empleados, por qué se presenta dispersión cognitiva, entre otras.

Asimismo, el modelo permitirá el análisis actual de la comunicación inter e intraorganizacional, en la que los emisores y receptores de información no son igualmente importantes dentro de la cadena de valor.

De esta manera, el empleo de la herramienta mencionada permitirá articular las dimensiones que la constituyen (Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados) para ser aplicadas al modelo de gestión, que se espera sirva como estándar para la estructuración de futuros cluster.

## 2. ANTECEDENTES

La historia de la comunicación data de millones de años, en los que el hombre tenía la necesidad de expresar a otros lo que pensaba, sentía y experimentaba. Para lograrlo, debieron crear lenguajes que les permitieran entender las señales o sonidos que emitían, dándole significado a través de composiciones mentales individuales que se convertirían, a lo largo del tiempo, en procesos de comunicación definidos.

La necesidad de integrarse y de socializar, lleva a los seres humanos a tener objetivos comunes, con el propósito de generar algún tipo de satisfacción en grupos determinados de personas. Es así como empieza la conformación de empresas con las que se pretende lograr un resultado, sea este monetario o sin fines de lucro.

Sin embargo, ese agrupamiento de individuos no es sencillo, se requiere de trabajo mancomunado, solidarizado, que vincule los mapas mentales de unos y otros para alcanzar un fin último, que será el que les facilite el orden como miembros de una organización. Dicha unidad se materializa cuando las opiniones, ideas y pensamientos de quienes la integren, sean respetados, valorados y tenidos en cuenta para el desarrollo y ejecución de acciones concretas.

De esta manera, la comunicación empresarial empieza a jugar un papel preponderante para el adecuado funcionamiento de las organizaciones e instituciones, de las que el sujeto forma parte en un modo estático y no como integrador de procesos.

Actualmente, los empleados de las compañías atraviesan una dispersión cognitiva, es decir, que cada uno crea mapas mentales independientes, que

si bien promueven distintas miradas no generan eficiencia, al carecer de alineamiento y sincronización para el desarrollo de estrategias.

De igual modo, las estructuras jerárquicas de las empresas son manejadas de forma vertical, en las que los decisores no tienen en cuenta la cultura de la compañía como conjunto, cohesionada, a través de las áreas que la componen, sino como entes independientes.

Es allí donde el cluster juega un papel predominante como integrador de procesos internos que serán los que permitan alcanzar resultados deseados partiendo de la base de la alineación cognitiva para la ejecución de estrategias.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Con el presente trabajo se propone diseñar un conjunto de medidas que se conviertan en un modelo homogéneo, coherente y sistémico para alinear cognitivamente a los actores internos que conforman un cluster, con el propósito de ejecutar estrategias que incrementen su valor en el momento de su creación e implementación.

Con la investigación se pretende brindar un aporte a quienes conforman una empresa y buscan integrarse a través de un cluster, generando y transfiriendo conocimiento con el objetivo de fortalecer su competitividad. Constituyéndose así en fuente de información y marco de referencia en la conformación de futuros o potenciales sistemas de red.

Asimismo, los contenidos, nociones y conceptos aprendidos, analizados y aplicados en distintas situaciones durante la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva, serán la base para el desarrollo y elaboración del trabajo final.

#### 4. PLANTEO DEL PROBLEMA

Los mapas mentales de los actores que forman parte del proceso de desarrollo de un cluster, no se encuentran alineados, lo que genera una dispersión cognitiva a nivel inter e intraorganizacional, impidiendo la ejecución de estrategias como un sistema de red integrado. Por lo tanto:

- ¿La cultura organizacional está alineada con una visión comprendida, compartida y comprometida que logre optimizar los objetivos de la compañía y por ende del cluster?
- ¿La implementación de la estrategia del cluster, está alineada con la Cultura y con la Gestión de las empresas que lo componen?
- ¿Los flujos de información y comunicación del cluster son los adecuados para reforzar la transferencia de conocimiento que permita el desarrollo de mejores prácticas?
- ¿Los miembros de un cluster entienden el por qué, el cuándo, el cómo y el qué sucede al interior de sus compañías como entes independientes y a su vez interconectados?
- ¿La gestión interna es el resultado de un proceso unidireccional sistémico, o de un proceso aislado realizado por los decisores de las compañías que integran un cluster?

## **5. HIPÓTESIS**

La visión comprendida, compartida y comprometida de los miembros que integran un cluster permite el alineamiento cognitivo de los mapas mentales dispersos y facilita la ejecución de estrategias en escenarios generales, bajo la implementación de un modelo sistémico que integre la cultura y la gestión como ejes fundamentales en el desarrollo competitivo.

## **6. OBJETIVO GENERAL**

Alinear cognitivamente a los actores que intervienen en el funcionamiento de un cluster, por medio del diseño de un modelo de gestión que optimice y asegure la implementación y ejecución de las estrategias planteadas por los miembros que componen el sistema de red.

## 7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

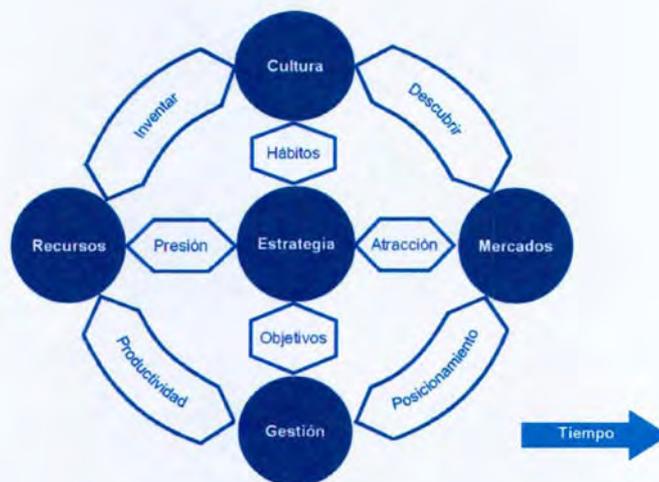
- Analizar la dispersión cognitiva inter e intraorganizacional, teniendo como ejes de análisis la Cultura y la Gestión.
- Identificar los puntos críticos conceptuales y metodológicos que se presentan de forma generalizada en las compañías.
- Indagar mediante el Benchmarking, las metodologías y herramientas de gestión empleadas con alta frecuencia en las empresas.
- Exponer mediante casos reales el éxito en la ejecución de estrategias mediante el alineamiento cognitivo.
- Brindar conceptos claves para el entendimiento y la comprensión del trabajo de investigación.

## 8. MARCO TEÓRICO

El alineamiento cognitivo observado desde el punto de vista empresarial, es el que permite el acople ideológico y de gestión de sistemas de información, que ligan a todos los actores que forman parte de un cluster, entendido éste como: la concentración geográfica de compañías interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, firmas de industrias relacionadas, instituciones financieras, universidades y otros centros de investigación y desarrollo y asociaciones empresariales de empresas que compiten entre sí.

De este modo, los miembros de las organizaciones y de las redes, son quienes soportan el funcionamiento del cluster siempre y cuando sus mapas mentales no estén dispersos.

Es así como la aplicación del Modelo PENTA contribuye al mejoramiento del desempeño al interior de las organizaciones para que éste sea reflejado hacia fuera, mediante un trabajo cohesionado y sistémico. Para lograrlo, enfoca su atención en puntos críticos para ser analizados desde cinco dimensiones: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Gestión y los Mercados.



Si bien los ejes del modelo no funcionan de manera independiente, sino que se interrelacionan unos con otros con el objeto de garantizar resultados en la ejecución de la estrategia de un cluster, es factible tener como base uno o más de ellos para el análisis de los posibles escenarios que se puedan presentar. En este caso, se tomarán la Cultura y la Gestión para comprender las falencias que se presentan a nivel comunicacional al interior de las compañías.

La gestión empresarial ha dejado de ser una simple y monótona actividad, en la que directores, gerentes, consultores y expertos, se limitan a generar estrategias que les permitan a sus organizaciones ser productivas y competitivas a largo plazo. Tal y como lo indica el Dr. Alberto Levy en su libro Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales: La gestión organizacional y la gestión transorganizacional (redes) se están transformando en dos corrientes paralelas pero superpuestas en la práctica administrativa. Mientras que la organización tradicional es rígida, vertical y mecánica, la organización posburocrática es flexible, horizontal y orgánica<sup>1</sup>.

Esto indica que se están modificando los mapas mentales de los actores decisores, quienes están empezando a integrar no sólo los suyos y los de sus pares, sino también los de sus empleados en la búsqueda de la alineación cognitiva.

Por su parte la cultura organizacional es definida a través de los cinco pilares del Alineamiento Estratégico y de la Gestión del Cambio como el núcleo de valores fundamentales ampliamente compartidos por los miembros de la organización y que indican los principios guía, las creencias, los hábitos, el estilo y el clima<sup>2</sup>, lo que indica que quienes integran las

---

<sup>1</sup> Levy, Alberto. Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales. Buenos Aires: Ediciones Granica. Pag 63, 2010

<sup>2</sup> Levy, Alberto. Alineamiento Estratégico y Gestión de Cambio, Deloitte. En: < <http://www.albertolevyblog.com/>>,. Pag 3, 2006.

compañías deben ir tras la búsqueda de una visión comprendida, compartida y comprometida que les permite estar alineados para generar valor en cada uno de los procesos que realicen, sin tener en cuenta el área al que pertenezcan.

Igualmente, es de gran relevancia comprender los SSTC - Sistemas Socio Técnico para alcanzar la alineación cognitiva de las redes, ya que desarrollan, configuran y perfilan modelos mentales complejos<sup>3</sup>, con los cuales se toman las decisiones estratégicas y se fijan los objetivos inter e intraorganizacionales.

Descubrir la mejor forma de unificar los mapas mentales dispersos, será lo que conlleve a interpretar eficiente y efectivamente esas representaciones que han sido concebidas y estructuradas a partir de experiencias dentro de las compañías, y que han dado como resultado lo que son en la actualidad.

Es primordial entender que la comunicación organizacional no puede ser manejada aisladamente por cada uno de los miembros que la constituyen, por el contrario, es necesario promover la participación del mayor número de integrantes, que motiven la construcción mutua de significados y aseguren la ejecutabilidad de la estrategia.

- **Gerenciamiento y Planeación Estratégica:**

Sin duda alguna, los decisores de una organización juegan un papel relevante en el alineamiento cognitivo de sus empleados, ya que de ellos dependerá el éxito o fracaso de los proyectos que se emprendan. Por ende, el formar parte de un cluster y convertirse en eje de importancia para el mismo, estará relacionado con el plan estratégico, las buenas prácticas y la integración que hagan los gerentes y directores con su grupo de trabajo.

---

<sup>3</sup> Levy, Alberto. ECP Estrategia, Cognición y Poder. Buenos Aires: Ediciones Granica. Pag 58, 2007.

Empezando entonces por la planeación estratégica ¿Cómo se podría abarcar? De acuerdo con H. Mintzberg y J.B. Quinn en su capítulo *Destreza en la Estrategia*, se describe como: un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia, es de naturaleza analítica, se basa en la descomposición; en tanto que la creación de estrategias es, en esencia, un proceso de síntesis<sup>4</sup>.

Las compañías que integren un cluster deberán diseñar un plan estratégico que les permita conseguir los resultados deseados, y a la vez, estar coordinados en los objetivos que se proponen alcanzar con dicha formación. Si lo que se busca es generar mayor competitividad, y al tiempo, ser rentables, el modelo será uno de los pasos que contribuya al éxito que se pretende obtener.

No puede dejarse de lado las habilidades de la Alta Dirección, quienes son la cabeza visible de las estrategias que vaya a llevar a cabo una organización. Existen múltiples teorías y contenidos que tratan el tema, sin embargo, antes de iniciar la planeación estratégica entre los miembros del cluster, la gerencia y directivas deberán contar con características particulares para guiar y liderar a su público interno:

La medida de un ejecutivo es su habilidad de hacer las cosas correctas, y hacerlas bien. Eso incluye hacer lo que otros pasan por alto, así como evitar aquello que resulta improductivo. Un ejecutivo necesita de inteligencia, imaginación y conocimiento. Pero estas habilidades serían desperdiciadas si no tiene los hábitos adquiridos para convertirlas en resultados<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> H. Mintzberg y J.B. Quinn. "El Proceso Estratégico", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico, 1993.

<sup>5</sup> Drucker, Peter F. "El Ejecutivo Eficaz", Editorial Debolsillo, Bs.As. 2007.

Tomando como punto de partida los atributos que debe poseer el perfil de un management actual y futuro planteados por el Dr. Jorge Stern, se especifican los más importantes –para el trabajo actual-, los cuales serán aplicados en el direccionamiento del alineamiento cognitivo y se verán también reflejados en la gestión y desarrollo de los clusters.

- Profesionalidad y Expertise
  - Excelencia constante y progresiva
  - Flexibilidad y proactividad
  - Manejo y liderazgo de Recursos Humanos
  - Gestión de una cultura organizacional eficiente, eficaz y competitiva
  - Pensamiento estratégico para la eficacia y operativo para la eficiencia
  - Ética interna y externa
- **Comunicaciones Integradas de Marketing:**

Frecuentemente se observa que las comunicaciones internas de una organización son manejadas de modo independiente a las externas, conllevando a que los empleados desconozcan las estrategias, y por ende, las acciones que ejecutan áreas como: Marketing, Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, entre otras, encaminadas a la generación de recursos y a la búsqueda de recordación entre su público objetivo.

Para gestionar un cluster como marca y lograr resultados exitosos, es indispensable construir identidad<sup>6</sup>, permitiendo que no solo se conozca de puertas para afuera sino que a la vez, se internalice. Lo anterior, conlleva a que los discursos de los individuos que conforman la red se cohesionen, y estén en concordancia con los de los consumidores que demandan sus productos o servicios.

---

<sup>6</sup> Callegaro, Adriana. Semiótica y Marketing, Pag 9 y 10, 2010. Comunicaciones Integradas de Marketing: Semiótica 2011 ppt.

Actualmente y desde años atrás, la creación de agencias especializadas en llevar a cabo funciones puntuales, ha abierto la oportunidad a las empresas de ser más competitivas y emplear recursos, que en otras épocas, eran utilizados para otra serie de acciones. Sin embargo, son pocos los miembros de la compañías que identifican la función que cumplen las agencias y cuál es su rol dentro de la organización. Tal es el caso de las agencias de Publicidad, Prensa, Relaciones Públicas, Investigación de Mercados, Medios Digitales, etc.



7

La inserción de estas compañías ha optimizado y mejorado la gestión de las organizaciones, generando una cultura donde el compartir conocimientos y el permitir la participación del mayor número de empleados, contribuye a la creación de una cultura organizacional ejemplar entre los distintos niveles jerárquicos. Siendo aplicable del mismo modo a los clusters, independientemente de la industria a la que pertenezcan.

- **Redes Sociales:**

Las tecnologías de la información y la comunicación conocidas como TICs, han tomado mayor fuerza debido a los beneficios que ofrecen, no sólo

---

<sup>7</sup> Mg. Anzivino Alejandro, Unidad 9. Comunicaciones Integradas de Marketing 2011 ppt.

porque dan la posibilidad a las personas de interactuar, de estar comunicadas y conectadas unas con otras, desde cualquier lugar del mundo, sino también, porque brindan la oportunidad a las organizaciones de diseñar - a través del uso, los cambios y avances de las mismas-, estrategias que contribuyan a su crecimiento, progreso y expansión<sup>8</sup>.

De esta manera, las Redes Sociales se integran al diseño de la estrategia de un cluster, no solo en el ámbito de la comunicación sino en toda la cadena de valor, ya que formará parte del plan que se establezca para el logro de los objetivos del proyecto que se emprenda, tanto para cada una de las empresas, como para el sistema de red integrado.

*Datos Relevantes<sup>9</sup>:*

- En LATAM, 2 de cada 3 internautas afirma utilizar algún medio social.
- En promedio, los usuarios que ingresan diariamente a las Redes Sociales pasan 25 minutos por día (+57%). Si se adicionan los ingresos a través del teléfono móvil, la cifra podría duplicar entre los usuarios que usan ambos accesos y más que eso entre los que lo hacen sólo a través de tm.

---

<sup>8</sup> Martínez, Diana; Díaz, Lilitiana. "Trabajo Final Seminario Redes Sociales", Bs As, 2011.

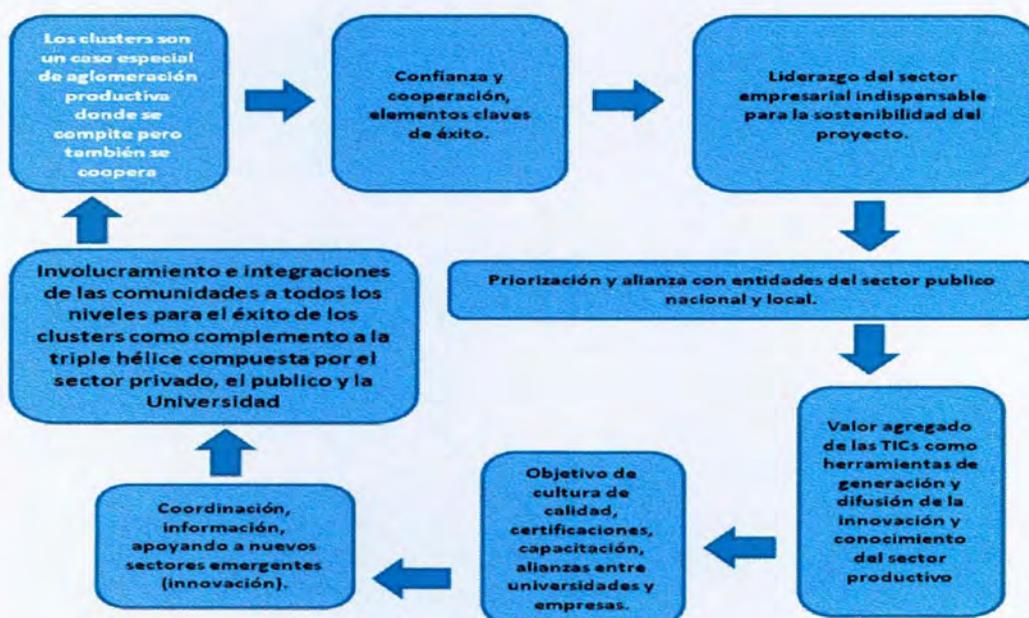
<sup>9</sup> Igarza, Roberto. Factores que Reconfiguran los Consumos, Pag 26 y 31. Seminario Redes Sociales 2012 ppt.

## 9. ANÁLISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN

### 9.1. El Cluster como generador de ventajas competitivas.

Cuando se menciona y se escucha hablar sobre cluster, es inevitable aludir a Michael Porter, quien en la década de los 90 le dio forma a esta figura, la cual crea ventajas competitivas a través de la incorporación de eslabones a la cadena productiva de una industria determinada, creando así una cadena de valor.

Las compañías que forman parte de un cluster compiten entre ellas, pero a la vez, trabajan mancomunadamente para fortalecer la industria a la que pertenecen, ampliando el mercado, incrementando la productividad, fomentando los flujos de conocimiento, optimizando el desarrollo tecnológico y de innovación, e impulsando el crecimiento de una región.



10

## 9.2. Cultura y Cluster.

Para construir un proceso cognitivo grupal, sistemático y sistémico, es indispensable que las gerencias de las empresas -que forman parte de un cluster-, alineen sus mapas mentales a nivel horizontal y vertical para crear valor sustentable.

En el Modelo Penta, el pilar de la Cultura es la Matriz Relacional-Emocional, la cosmovisión, el “modo de vivir” que surge de las ideas guía, de las creencias, valores, hábitos, estilos y clima, de coordinar las diversas áreas de la organización y de tratar de generar una visión comprendida, compartida y comprometida. El CEO –*Chief Executive Officer*- asume la posición de CELL –*Chief Executive Learning Leader*- cuya bandera es hacer de la innovación un valor central de la cultura de su organización, basada en el aprendizaje y el conocimiento colectivo<sup>11</sup>.

### ▪ Caso: Cluster de Herramientas de Caldas, Colombia.

En el artículo “Análisis de las Dinámicas Culturales al Interior de un Cluster Empresarial”, escrito por Laura Marcela López Posada y Gregorio Calderón Hernández, se describe la constitución del cluster de herramientas de Caldas (Colombia), uno de los más promisorios de la región, detallando la dinámica cultural de las empresas que lo constituyen.

Los autores realizaron treinta entrevistas a empresarios productores y comercializadores y nueve a entidades de soporte como gremios, universidades e instituciones de apoyo del Estado. El cluster está integrado por 152 empresas productivas, que hacen parte de la cadena metalmeccánica.

---

<sup>11</sup> Levy, Alberto. Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales. Buenos Aires: Ediciones Granica. Pag 51 y 59, 2010

Con base en el escrito, se exponen ideas relevantes, aplicable a distintos tipos de clusters<sup>12</sup>:

- “La ventaja competitiva de un cluster estratégico regional está determinada por la robustez de los eslabones empresariales en términos de capacidades, y por la calidad e intensidad de las relaciones económicas e institucionales entre los agentes activos del conglomerado”.
- “La comunicación horizontal, lograda a partir de redes sociales en las que intervienen escenarios como mercados, reuniones sociales y organizaciones de base, conlleva relaciones intergrupales mediadas por el grado de apertura de cada organización”.
- “Los clusteres se constituyen en una alternativa para construir ventaja competitiva, dado que proponen el aumento en la especialización de las empresas, un incremento del funcionamiento en redes, y un impulso a las relaciones horizontales y verticales entre empresas que constituyen una plataforma para alcanzar economías externas y eficiencia colectiva”.
- “No se trata de aislar las subculturas de cada empresa, sino de extraer la “cultura del cluster”, a partir de lo que es como red social y lo que generaría un sentido de pertenencia hacia la colectividad”.
- “La calidad total es la práctica más importante en estas empresas, y se aplica bien sea para cumplir los estándares de calidad exigidos por las empresas grandes, materializada en una acreditación de calidad interna; o la que aplica el empresario de manera intuitiva para cumplir con las exigencias de clientes, pero sin estar sujeta a una acreditación diferente que la satisfacción del cliente”.
- “Un aspecto crítico en la cultura empresarial del cluster se encuentra en los tabúes o temores predominantes: las empresas que hacen parte de este campo organizacional manifiestan recelo en las relaciones, por el

---

<sup>12</sup> López Posada, Marcela; Calderón, Gregorio. Artículo: Análisis de las Dinámicas Culturales al Interior de un Cluster Empresarial. Universidad ICESI 2006

temor a que otras empresas conozcan sus debilidades y dificultades específicas, así como sus fortalezas; hay miedo a que se aproveche la información para fines desleales”.

### **9.3. Gestión y Cluster.**

La Gestión en el Modelo Penta juega un papel relevante, ya que está relacionada con los procesos, los sistemas de información y las innovaciones que deben ser manejadas como proyectos. Estos últimos, ejecutados –preferentemente- con base en el estándar que ofrece el Project Management Institute – PMI, donde se reflejan las mejores prácticas de trabajo a nivel mundial, en cuanto a proyectos se refiere.

En los clusters, la gestión no es concebida en sí misma sino que va más allá, hay una gestión de conocimiento, en la que el intercambio inter organizacional de experiencias, competencias, habilidades distintivas y aptitudes construye ventajas competitivas para el logro de objetivos; alineando los mapas mentales de los miembros, corrigiendo los errores que se presenten en los cinco pilares del modelo: Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados.

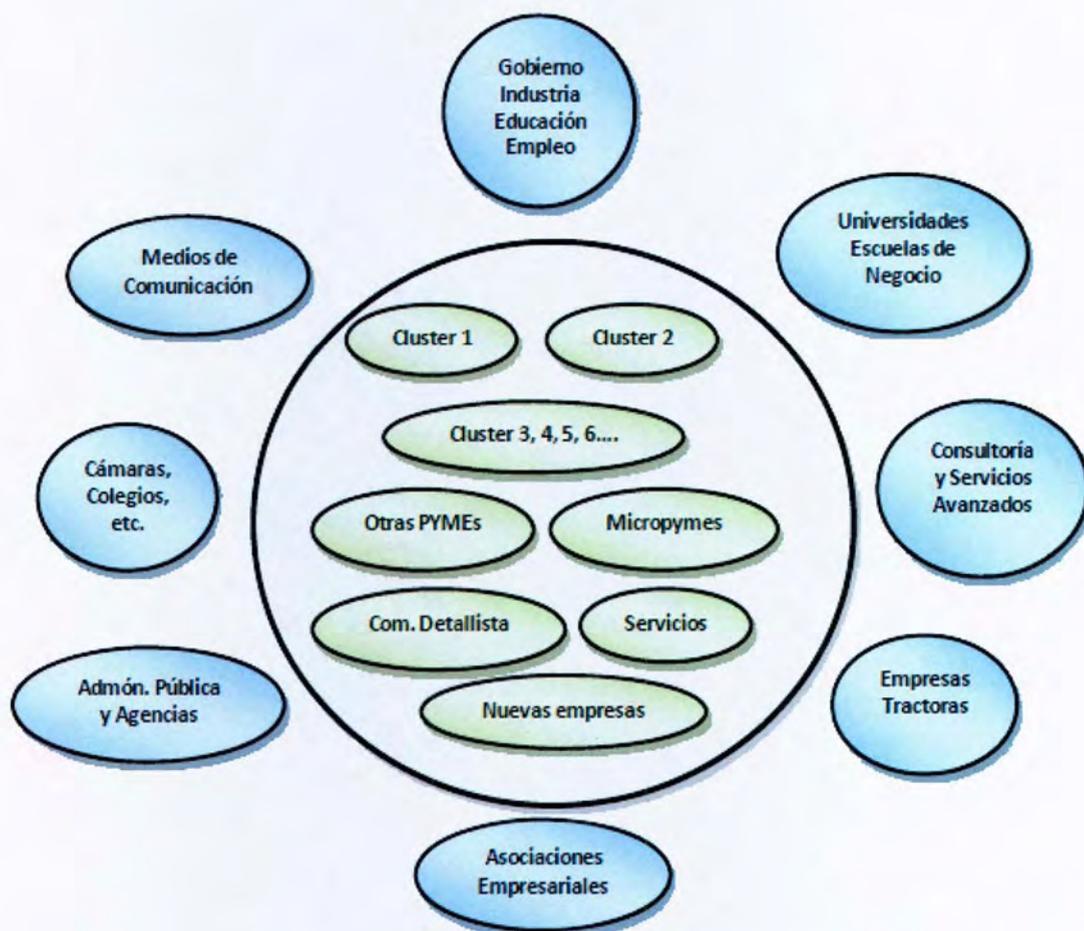
- **Cluster del Conocimiento.**

Ángel Arbonies -referente en cambios organizativos, conocimiento e innovación en el País Vasco y autor de libros sobre gestión del conocimiento, entre otros-, manifiesta que un cluster del conocimiento representa la puerta de entrada de criterios de competitividad para empresas y organizaciones. Este sistema es "responsable" de que a las empresas lleguen los conocimientos en gestión necesarios para hacerlas eficaces y productivas <sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Pérez Soltero, Alonso; Castillo Navarro, Adolfo; Barcelo Valenzuela, Mario; León Duarte, Jaime A.. Artículo: Importancia de los clusters del conocimiento como estructura que favorece la gestión del conocimiento entre organizaciones. Intangible Capital 2009

**Figura.** Estructura de un cluster del conocimiento:



#### **9.4. Estrategias de Clusters en el Mundo: basadas en el conocimiento.**

##### **9.4.1. Cluster Ezagutzaren Clusterra – País Vasco, España.**

El Cluster del País Vasco nació con el impulso del Gobierno y las Instituciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Fue creado con el propósito de promover todas aquellas ideas que surjan por parte de los miembros que los integran, transfiriendo la información que les permita

establecer una ventaja competitiva, mediante la implementación de estrategias estructuradas en tres ejes:

1. Internacionalización.
2. Transferencia de Conocimiento.
3. Sensibilización de la necesidad de innovar en gestión para la sostenibilidad de las empresas.

En el primer punto, *Internacionalización*, se realizan misiones a los centros más importantes en cuanto a gestión del conocimiento e innovación se refiere. A su vez, participan en congresos y jornadas internacionales y de redes que contribuyan a la adopción de mejores prácticas de gestión para su futuro desarrollo.

En *Transferencia de Conocimiento* se concentran en foros donde el intercambio de conocimiento es el factor preponderante. Se concentran en: intercambio de conocimiento propiamente dicho, intercambio de conocimiento en gestión, Portal de Gestión en el que cualquier usuario puede ingresar salvo aquellos informes restringidos para los miembros. Por último, cursos en gestión, relacionados con innovación, tecnología, y habilidades directivas.

El tercero y último, *Sensibilización de la necesidad de innovar en gestión para la sostenibilidad de las empresas* se asemeja al primero, con la diferencia que si bien participan en conferencias y seminarios a nivel nacional e internacional, también, llevan a cabo jornadas de sensibilización y difusión; comunican e informan a los socios mediante boletines corporativos trimestrales y boletines de noticias electrónico y divulgan publicaciones de interés para los miembros.

#### **9.4.2. Polo Tecnológico de Rosario – Rosario, Argentina.**

El Polo Tecnológico de Rosario surgió con la visión de: “posicionar a Rosario y su región como un centro de referencia internacional en el desarrollo científico y la innovación tecnológica a través de nuevas formas de gestión que articulen los ámbitos públicos, privados y científicos”<sup>14</sup>.

Las estrategias establecidas por el presente cluster, van de la mano con el reconocimiento que se le brinda a sus socios, es decir, aquellas empresas que se incorporan al Polo Tecnológico de Rosario, gozan de privilegios que se articulan con la credibilidad, buen nombre y alta identificación que posee en el plano nacional e internacional, en su misma industria y fuera de ella.

Se destacan como ventajas<sup>15</sup>:

- Participación en proyectos de interés relacionados con certificación de calidad de software, capacitación de recursos humanos, desarrollo de consorcios de exportación.
- Acceso a información sobre oportunidades comerciales.
- Asistencia gratuita a eventos y seminarios de importancia para el sector.
- Recepción de un boletín electrónico mensual con información de eventos, ferias, misiones y novedades de la asociación.
- Recepción de informes sectoriales, relevamientos y estudios específicos procedentes de fuentes altamente reconocidas.
- Establecen lazos de valor con empresas socias en el rubro de software, hardware, automatización, telecomunicaciones, bioingeniería y biotecnología.

---

<sup>14</sup> <http://www.polotecnologico.net/index.cgi?static=elpolo-visionmision>

<sup>15</sup> Pérez Soltero, Alonso; Castillo Navarro, Adolfo; Barcelo Valenzuela, Mario; León Duarte, Jaime A.. Artículo: Importancia de los clusters del conocimiento como estructura que favorece la gestión del conocimiento entre organizaciones. Intangible Capital 2009

### **9.4.3. Cluster Ijalti – Guadalajara, México.**

El Instituto Jalisciense de Tecnologías de la Información es considerado el cluster de alta tecnología más competitivo de México, debido a la generación de 800 empleos y una contribución de 500 millones de pesos mexicanos para el Estado, durante el último año (2013).

El Centro del Software en Guadalajara, Chapala Media Park y el Parque Tecnológico Agroindustrial de Ciudad Guzmán, tienen como centro de operación Ijalti, donde también se coordina el proyecto e-Jalisco, que tiene como objetivo la conectividad de más de 8000 edificios públicos.

Ijalti con el apoyo del Banco Mundial y en conjunto con la Secretaría de Economía de México, se llevan a cabo estudios con los que se aspira implementar acciones desarrolladas en el modelo europeo. Para ello, se trabaja mancomunadamente con los pares en Alemania en ejes específicos<sup>16</sup>:

- Fomento al emprendimiento
- Desarrollo de parques
- Promoción y difusión
- Oportunidades de negocio
- Entorno de cluster
- Internacionalización
- Capacidades de innovación y talento

### **9.5. Modelo de un Plan de Gestión para un Cluster.**

Alinear cognitivamente a los miembros de una organización y generar un cambio que se traduzca en la ejecución de una estrategia, requiere de

---

<sup>16</sup> Artículo El Economista: "Tiene Jalisco el cluster tec más competitivo"  
<http://eleconomista.com.mx/estados/2013/07/23/tiene-jalisco-cluster-tec-mas-competitivo>

transformación en la cultura de la empresa. Para ello, es preponderante incrementar la inteligencia colectiva y potenciar los mapas mentales a través de una visión comprendida, compartida y comprometida, que permita el desarrollo competitivo. Una vez se logre, el cluster que se forme, o el ya existente, contará con una ventaja frente a sus competidores.

*“La mayoría de los esfuerzos exitosos comienzan cuando ciertos individuos o grupos empiezan a tomar en serio la situación competitiva de una compañía, su posición de mercado, las tendencias tecnológicas y el rendimiento financiero”<sup>17</sup>.*

A continuación, se propone un Plan de Gestión que sirva como estándar –no como modelo único-, en la formación de un cluster o en el mejoramiento de los procesos que se lleven a cabo en aquellos que están actualmente en funcionamiento.

### **9.5.1. Definir la Misión.**

Los miembros decisores del cluster, deben precisar cuál es el objetivo de concentrar las empresas e instituciones: a qué se van a dedicar para crear valor económico, en qué negocios participarán y de qué manera asignarán los recursos.

Es aquí donde se realiza el diseño de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), con la que se va a analizar la viabilidad actual y futura de una determinada estrategia competitiva, de un producto o servicio específico, de una empresa en particular<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Conger, Jay A.; Spreitzer, Gretchen M.; Lawler III, Edward E. (Comp.) (2000). El Manual del Cambio para Líderes. Paidós, pág. 138

<sup>18</sup> Levy, Alberto. Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales. Buenos Aires: Ediciones Granica. Pag 212, 2010

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el “*ideal*” es, que la decisión que se tome sobre el objetivo del cluster, debe incluir a la Alta Dirección de las empresas miembro, quienes tendrán la tarea de pensar no como individuo sino como colectivo, involucrando a cada uno de los stakeholders.

Como se mencionó anteriormente, el plan busca ser un modelo que contribuya a la eficaz y eficiente gestión de los clusters y al alineamiento cognitivo, indistintamente de la industria a la que pertenezcan. Por lo tanto, se elabora un FODA que sirva como referencia al momento de ser esbozado por cada aglomeración.

### Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de conocimiento para la optimización de la producción.</li> <li>• Especialización en áreas particulares para generar ventaja competitiva.</li> <li>• Mejoramiento en calidad y procesos logísticos.</li> <li>• Capacitación del recurso humano.</li> <li>• Generación de empleo.</li> <li>• Innovación continua.</li> <li>• Menores costos de transacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento sobre el significado y la importancia de crear o formar parte de un clúster.</li> <li>• Falta o escasa comunicación entre los miembros, tanto horizontal como verticalmente.</li> <li>• Canales de comunicación no adecuados para informar continuamente sobre las últimas innovaciones, implementaciones y noticias del sector y de la industria.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para responder eficazmente a los cambios presentados en mercados globales.</li> <li>• Potenciación de una industria determinada.</li> <li>• Generación de ingresos a nivel local, regional, nacional e internacional.</li> <li>• Acceso a nuevos mercados.</li> <li>• Aumento en la productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo a la transferencia de conocimiento e información entre empresas.</li> <li>• Empleo de tecnología obsoleta.</li> <li>• Falta de infraestructura.</li> <li>• Falta de recursos para atender los requerimientos del mercado.</li> <li>• Inserción de nuevas y modernas formas de aglomeración.</li> </ul>

### **9.5.2. Informar la Misión y la Estrategia.**

Cada decisor debe informar a los integrantes de las empresas que constituyen el cluster: cuál es la misión del mismo y la estrategia a implementar como concentración, con el propósito de iniciar un trabajo mancomunado y sistémico, a partir del cual todos comiencen a hablar el mismo idioma.

### **9.5.3. Planificar las Acciones.**

Se hace indispensable que los jefes o directores de las unidades de negocio o áreas, asuman un liderazgo cognitivo, orientado al logro de lo planteado en la misión. Deben ser transmisores de conocimiento y eficientes en la comunicación para potenciar la inteligencia colectiva.

Una vez los integrantes de cada unidad de negocio conozcan, identifiquen, comprendan, compartan y se comprometan con la estrategia competitiva del cluster al que pertenecen –abarcando cada área funcional-, deberán en conjunto con su líder: definir las funciones y los responsables, organizar las actividades por orden de prioridad, establecer el tiempo y el presupuesto para cada acción que se lleve a cabo, y establecer una mesa de trabajo que tendrá como finalidad autorizar o desaprobado los cambios que se presenten.

### **9.5.4. Crear Plataformas de Información y Medios de Comunicación Internos.**

Lo que se aspira lograr es que se alineen los mapas mentales de los miembros de un cluster, haciéndose conveniente crear una plataforma a la que cada área tenga acceso, para divulgar información sobre las tácticas establecidas, novedades de sus actividades y el estatus de las mismas; conociendo además el estado de las demás unidades de negocio.

Asimismo, especificar un comité responsable del diseño, planificación, ejecución y control de diferentes medios de comunicación, tales como: revistas, boletines, correo directo, intranet, carteleras, que cumplan la misma función de la plataforma pero de forma más dinámica, en los que el cluster sea el protagonista. Posicionándolo ante el público interno como marca de valor sustentable.

#### **9.5.5. Aprender las mejores prácticas mediante transferencia de conocimiento.**

El mundo avanza a pasos agigantados. La globalización y la dinámica de los mercados ha conllevado a una constante búsqueda de innovación y cambio, que permiten generar valor agregado y diferencial en el servicio o producto que el cliente y/o consumidor demanda a sus oferentes.

De este modo, la adquisición de conocimiento y la transferencia del mismo proporcionan la conformación de innumerables iniciativas que se traducen en estrategias, acciones y por ende, resultados.

Por esta razón, las empresas tomadas como grupo y como la suma de conductas individuales, deben involucrarse con su entorno, descubrir y aprender de él para alcanzar la productividad deseada. Se hace pues necesario investigar, indagar, conocer mediante Benchmarking, cuál es la gestión que otros clusters alrededor del mundo realizan; cuáles son sus mejores prácticas, su diferencial, con el único fin de construir e implementar una estrategia que se convierta en ventaja ante sus competidores.

Lo anterior, dará como resultado que cada integrante de la organización interactúe a favor de la estrategia definida, participe, se involucre y se sienta parte del proceso mediante el desarrollo de las acciones fijadas, sean estas: programas, proyectos, presupuestos o metas.

## 10. CONCLUSIONES

La competitividad de las empresas de cualquier sector económico está ampliamente ligada con la productividad de las mismas y el valor diferenciador que brindan a sus clientes y/o consumidores, a través del fomento en innovación y de la motivación que promueven para incrementar las capacidades, habilidades e iniciativas del público interno, fortaleciendo la calidad en el producto que ofrecen o el servicio que prestan.

Responder entonces a las oportunidades que se presentan en el mercado de manera eficaz, eficiente y competentemente, está acompañado por la transferencia de conocimientos y por el intercambio de ideas y metodologías en la implementación de estrategias, en empresas que se caracterizan por sus buenas prácticas, tanto a nivel interno como a nivel externo.

Por lo anterior, el concepto de Benchmarking es claramente aplicable entre las organizaciones que conforman un cluster ya que a partir de las experiencias y de las diferentes lecciones aprendidas por las compañías que lo integran, podrán planificar y construir estrategias que mejoren su performance, alcanzando los objetivos corporativos establecidos, separadamente y como red.

Crear un plan de gestión que involucre a todas las organizaciones y su estructura jerárquica, desde el CEO hasta el empleado que realiza funciones netamente operativas, permitirá que la alineación cognitiva de los miembros de un cluster se materialice en resultados exitosos, tanto en la gestión como a nivel económico y adquisitivo.

Esto, conllevará a la ejecución satisfactoria de la estrategia definida por todas las partes comprometidas en el proceso -entidades, empresas, instituciones-, dando como resultado:

- Asignación clara y organizada de responsabilidades.
- Capacitación e inversión continua del recurso humano.
- Generación de empleo.
- Fortalecimiento de habilidades individuales y colectivas.
- Desarrollo de programas sustentables.
- Comprensión del entorno y adaptación al cambio.
- Reducción en costos de transacción.
- Estimulación en la generación de empresas.
- Especialización para generar diferenciación.
- Modernización en infraestructura.
- Inserción de nuevas tecnologías.
- Innovación y fortalecimiento de una industria en particular.
- Mejora en productividad, calidad y servicio.
- Mayor conocimiento y robustecimiento del sector, transformándose en ventaja competitiva para el crecimiento del mercado local, regional, nacional e internacional.

## 11. RECOMENDACIONES

- Implementar el Modelo de Gestión propuesto de acuerdo a cada caso, como aporte de valor en la mejora de procesos de las áreas que conforman una organización, viéndose reflejado en el funcionamiento del cluster. De igual manera, permitir que cada integrante aporte y brinde iniciativas de mejora que contribuyan al posicionamiento de un cluster en mercados altamente competitivos.
- Creación de redes para intercambio de conocimiento en gestión de clusters.
- Crear un organismo público-privado que integre a representantes de distintos clusters, con el fin de dar visibilidad a las industrias que los conforman: fomentando la innovación, generando ventajas competitivas y contribuyendo al crecimiento de la economía local, regional y nacional.
- Organizar eventos -seminarios, talleres, conferencias- a nivel local, regional y nacional donde se expongan los adelantos, desarrollo de nuevas tecnologías, innovaciones y adelantos obtenidos por los clusters según cada industria, como una forma de inclusión, participación y reconocimiento por las acciones realizadas en cada concentración.
- Realizar campañas de comunicación dirigidas a potenciales socios e inversores de clusters -tomando en cuenta cada sector-, dando a conocer:
  - Situación actual y casos de éxito en el mundo.
  - Análisis FODA, presentando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto por industria como por región.
  - Estrategias de Marketing éxito

- Análisis financiero sobre los rendimientos logrados con la conformación y puesta en marcha de un cluster.
  - Ejemplos de estrategias y tácticas diseñadas y ejecutadas por clusters existentes, incluyendo las lecciones aprendidas y los resultados alcanzados.
- 
- Diseño de Proyectos de Desarrollo empresariales y sectoriales donde se delimiten los instrumentos a emplear en el ámbito comercial, financiero, de inversión y de gestión, formando una cadena de valor que genere mayores rendimientos en los clusters actuales y futuros.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Porter, Michael. *The Economic Performance of Regions*. Boston, USA: Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 2003.
- Porter Michael, "Estrategia Competitiva"  
<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.
- H. Mintzberg y J.B. Quinn. "El Proceso Estratégico", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico, 1993.
- Drucker, Peter F. "El Ejecutivo Eficaz", Editorial Debolsillo, Bs.As. 2007.
- López Posada, Marcela; Calderón, Gregorio. Artículo: Análisis de las Dinámicas Culturales al Interior de un Cluster Empresarial. Universidad ICESI 2006.
- Pérez Soltero, Alonso; Castillo Navarro, Adolfo; Barcelo Valenzuela, Mario; León Duarte, Jaime A.. Artículo: Importancia de los clusters del conocimiento como estructura que favorece la gestión del conocimiento entre organizaciones. Intangible Capital 2009.
- Artículo El Economista: "Tiene Jalisco el cluster tec más competitivo"  
<http://eleconomista.com.mx/estados/2013/07/23/tiene-jalisco-cluster-tec-mas-competitivo>.
- Conger, Jay A.; Spreitzer, Gretchen M.; Lawler III, Edward E. (Comp.) (2000). *El Manual del Cambio para Líderes*. Paidós, pág. 138
- Levy, Alberto. *Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Levy, Alberto. *Alineamiento Estratégico y Gestión de Cambio*, Deloitte.
- Levy, Alberto. *ECP Estrategia, Cognición y Poder*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

## **Presentaciones PPT – Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva:**

- Callegaro, Adriana. Semiótica y Marketing, Pag 9 y 10, 2010. Comunicaciones Integradas de Marketing: Semiótica 2011 ppt.
- Igarza, Roberto. Factores que Reconfiguran los Consumos, Pag 26 y 31. Seminario Redes Sociales 2012 ppt.
- Mg. Anzivino Alejandro, Unidad 9. Comunicaciones Integradas de Marketing 2011 ppt.
- Levy, Alberto. Clusters Seminar. Archivo personal ppt.
- Martínez, Diana; Díaz, Liliana. "Trabajo Final Seminario Redes Sociales", Bs As, 2011.

## **Páginas web:**

<http://www.polotecnologico.net/index.cgi?static=elpolo-visionmision>

<http://www.albertolevyblog.com/competitividad/el-desarrollo-competitivo-de-los-clusters-y-de-sus-organizaciones-2/>

<http://eleconomista.com.mx/estados/2013/07/23/tiene-jalisco-cluster-tec-mas-competitivo>

<http://www.polotecnologico.net/index.cgi?static=elpolo-visionmision>

<http://www.incae.edu/images/descargables/CLACDS/icg-2012.pdf>

[http://www.centrodecompetitividaddelmaule.cl/files/Cluster\\_Vino\\_Maule\\_h196p34g.pdf](http://www.centrodecompetitividaddelmaule.cl/files/Cluster_Vino_Maule_h196p34g.pdf)

<http://www.taiwanembassy.org/ES/ct.asp?xItem=126327&ctNode=998&mp=137>

## 13.ANEXOS

### **Anexo 1:**

**Clase:** Dirección y Gerenciamiento de Marketing

**Tema:** Atributos del Perfil del Management.

**Dr. Stern Jorge E.**

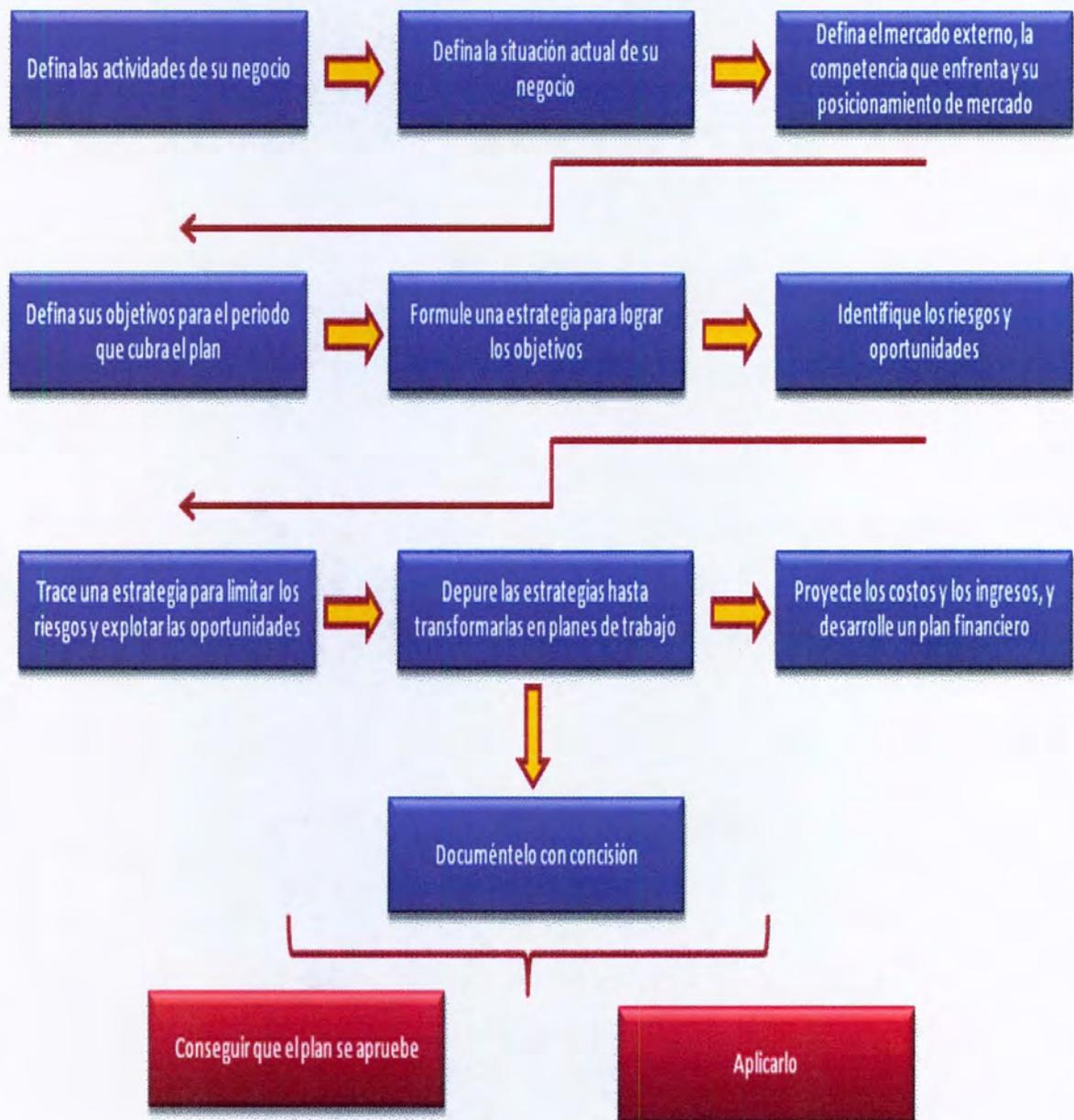
1. Profesionalidad y Expertise
2. Aprendizaje y Perfecc.Cont.
3. Nivel global en áreas y activ.
4. Excelencia constante y progresiva
5. Identidad y diferenciación
6. Competitividad
7. Integración
8. Especificidad
9. Flexibilidad y proactividad
10. Manejo de la abstracción y la crisis
11. Creatividad
12. Administración de la innovación
13. Diversificación
14. Habilidad emprendedora
15. Capacidad para desarrollar nuevos mercados, clientes e inversores
16. Compromiso para la gestión y crecimiento de resultados económicos y financieros – Gestión de Valor
17. Manejo y liderazgo de R.R.H.H
18. Gestión de una cultura organizacional eficiente, eficaz y competitiva
19. Pensamiento estratégico para la eficacia y operativo para la eficiencia
20. Ética interna y externa

## Anexo 2:

**Clase:** Diseño de Planes de Negocios y Marketing

**Tema:** Los diez pasos para formular un exitoso plan estratégico de negocios.

**Profesor Sarasqueta Victor Gustavo.**



### Anexo 3:

**Clase:** Comunicaciones Integradas de Marketing.

**Tema:** La Cadena de Comunicaciones Integradas Tradicional.

**Ing. Dipl. Ing. Rosales Carlos Alfredo.**

#### LA "CADENA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS" TRADICIONAL

		A = awareness E= engagement	
Individuales ↓ Orientación al comportamiento	✓ Publicidad de imagen	# Recordación (= A) # Posicionamiento (= A)	↑ Orientación a la actitud Masivas
	✓ RRPP y Prensa	# Recordación (= A) # Posicionamiento (= A)	
	✓ Promoción	# Conocimiento (= A) # Prueba(= E)	
	✓ Marketing Directo e Interactivo	# Compra (= E) # Relacionamiento (= E)	
	✓ Canales de distribución	# Compra (= E) # Relacionamiento (= E)	
	✓ ¿WOMM? ("boca a oreja" = ¡E!)		

Buenos Aires, Noviembre 2013

Sres. Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

S/D

De mi consideración. Me dirijo a Ud. a los efectos de presentar mi conformidad para actuar como tutor del trabajo final de tesis **"ALINEAMIENTO COGNITIVO PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UN CLUSTER"**, a realizar por Liliana Margarita Díaz Buenaventura.

Con tal motivo, lo saludo atentamente.

Firma 

Aclaración: Alberto Levy

## **Currículum Vitae Dr. Alberto Levy**

Es Licenciado en Administración, Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Master en Psicología Cognitiva, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Master Consultant, Institute for Organizational Development, Israel. Master Honoris Causa en Dirección de Empresas, Escuela de Negocios del Foro Europeo, España.

Ha realizado su especialización de postgrado en el Graduate School of Management de la Universidad de California y en el Harvard Business School, Universidad de Harvard donde ha completado su formación en Economía Empresaria -centralizada en los problemas de Desarrollo y Diseño Organizacional, Estrategia Competitiva y Planeamiento Estratégico.

Es Psicólogo Social graduado en la Escuela Argentina de Psicología Social con especialización en Psicología Organizacional y Pragmática de la Comunicación Humana, de acuerdo a la corriente de la Psicología Sistémica-Cognitiva, en el Mental Research Institute de Palo Alto, California, donde ha realizado el Residency Program y en el Ackerman Institute for the Family de Psicología Sistémica, New York.

Es miembro Summa Cum Laude de Sigma Epsilon Omega, la Sociedad de Honor en Ciencias de la Organización. Es Académico de Número de la Academia de Estrategia.

Es Certified Project Management Professional por el Project Management Institute de los Estados Unidos.

Ha sido miembro del equipo asesor del Congreso Nacional para la formulación de la ley del Premio Nacional a la Calidad.

Profesor Titular Consulto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Profesor Titular Consulto del curso de Doctorado de "Innovación, Crecimiento y Competitividad", Departamento de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Director del Centro de "Innovación, Crecimiento y Competitividad" de la Universidad de Buenos Aires. Profesor del Curso de Doctorado en Transformación Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Director del Instituto Superior de Estrategia y

Administración de Negocios (ISEAN). Profesor Emérito de la Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina. Profesor Emérito de la Escuela de Negocios del Foro Europeo, Navarra, España y Profesor Honoris Causa de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Argentina.

Es Director del Argentine Institute of Management.

Es profesor de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino y de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, Ministerio de Defensa. Ha sido profesor invitado en la Escuela de Guerra Naval, en la Escuela de Defensa Nacional, en la Escuela Nacional de Inteligencia, en el Curso Superior de las Fuerzas Armadas, Estado Mayor Conjunto de las FF. AA. y en la Escuela Superior de Guerra Aérea, Fuerza Aérea Argentina.

Es Miembro Honorario y Asesor Especial en el área de Organización y Sistemas Estratégicos del Centro de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra, Ejército Argentino. Es vocal de la Comisión de Investigación Científica de la Escuela Superior de Guerra, Ejército Argentino. Es Vocal de la Comisión de Asesoramiento Académico de la Maestría de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Ejército Argentino.

Es profesor de Estrategia de la Escuela de Defensa Nacional, Argentina. Ha obtenido el Grado de Comendador de la Orden a los Servicios Distinguidos y la distinción de honor de la Pluma Académica del Ejército Argentino.

Ha sido profesor invitado en el Asian Institute of Management. Ha dictado conferencias en Estados Unidos, España, Inglaterra, Israel, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Venezuela, Panamá, Perú, Ecuador, Puerto Rico, Paraguay, República Dominicana, Uruguay y Filipinas.

Autor de numerosos artículos y libros publicados en Argentina, Brasil, Estados Unidos y Francia, entre otros, "Estrategia de Comercialización" - primer trabajo de marketing con orientación sistémica- "Gestión del Negocio", "Multievaluación de Proyectos de Nuevos Productos" -primer trabajo de marketing con orientación constructivista- "Revisión de la Teoría de la Demanda", "Estrategia en Acción" -estos dos últimos prologados por el profesor Theodore Levitt de la Universidad de Harvard-, "Planeamiento Estratégico", "Estrategia Competitiva", "Estrategia em Ação" (Brasil), "El Cómo y el Porqué", "La Rutina y la Ruptura", "No Cualquiera", "Competitividad e Organizacional (Brasil)", "Para Ganar el Mañana", "From

Strategic Logic to Strategic Action” para la Strategic Management Society, “An Interactional Model of Organizational Development” y “Cibernetics of Social Systems” para el Mental Research Institute. Es coautor de “Cómo hacen los que hacen”, “Cambio”, “L’évaluation des entreprises”, “Les composantes d’une action d’innovation” y “A Note on the Geometry of Competitive Advantage”, junto con el profesor Philip Kotler. Sus últimos libros son “Marketing Avanzado: un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico”, “Marketing Avanzado en la práctica”, “Mayonesa: La Esencia del Marketing”, “Por qué ganan los que ganan” y “Liderando en el Infierno: La Competitividad de empresas, clusters, ciudades”, “Liderazgo y Ansiedad de Combate” Publicado por la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino, “Por Ejemplo: Diálogos entre un padre y su hija de 15 años sobre valores de liderazgo”, “Estrategia, Cognición y Poder: Cambio y Alineamiento Conceptual en Sistemas Sociotécnicos Complejos”, premiado con la “Faja de Honor” como “Mejor libro empresario del año” por la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa, “Empuje Estratégico” junto con Alberto Ibañez Fernández, de la Escuela de Negocios del Foro Europeo y, junto con Gerardo Berriel, “Confesiones & Confusiones sin correcciones: reflexiones sin maquillaje desde la línea y la consultoría sobre la vida de las organizaciones y su gente” publicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires.

En los últimos treinta años ha sido consultor de decenas de organizaciones del sector económico privado, del sector social y del sector público en toda América Latina.

Es Director de la División de Consultoría en Desarrollo Competitivo y Planeamiento Estratégico de Deloitte Latin America.